



Estado de la Función Legal Empresarial

2026

Latinoamérica

Prácticas, prioridades y expectativas
de quienes trabajan en áreas legales

ESTADO DE LA FUNCIÓN LEGAL 2026

Contenido

- 4** **Carta de presentación**
Por Daniel Acevedo Sánchez, CEO de Bredia.
- 5** **Resumen ejecutivo**
Los principales resultados del estudio.
- 6** **Valor, demanda y recursos**
El papel del área legal, su presupuesto y su equipo.
- 9** **Inteligencia artificial**
Uso, políticas, formación y resultados.
- 14** **Organización del trabajo**
Operaciones legales, tecnología e indicadores.
- 17** **Proveedores externos**
Selección, honorarios y uso de IA.
- 19** **Talento y formas de trabajo**
Habilidades, contratación y preparación del equipo.
- 21** **Prioridades y próximos pasos**
Riesgos, inversiones y acciones recomendadas.
- 24** **Ficha técnica y referencias**
Alcance, cálculo de las cifras y fuentes consultadas.

AGRADECIMIENTOS

Gracias por compartir su experiencia

Agradecemos a las personas que dedicaron tiempo a responder la encuesta y compartieron su experiencia sobre el trabajo de las áreas legales. Sus respuestas son el punto de partida de este reporte y de las preguntas que queremos seguir investigando.



EAFIT

Respaldo académico



LexLatin

Apoyo a la difusión del estudio



CLOC Colombia

Apoyo a la comunidad de operaciones legales

También agradecemos a las organizaciones que acompañan el estudio. Su participación permite reunir distintas perspectivas de la comunidad jurídica y acercar esta conversación a quienes gestionan las áreas legales y trabajan con ellas.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Información local para tomar mejores decisiones

Quienes trabajan en un área legal conocen bien la presión de responder a más asuntos, entender cambios regulatorios y acompañar decisiones de negocio cada vez más complejas. Sin embargo, al momento de revisar el presupuesto, reorganizar el equipo o evaluar una herramienta, suele ser difícil encontrar información cercana sobre cómo otras áreas de la región están abordando esas mismas preguntas.

Esa necesidad es el punto de partida de este estudio. Con el Estado de la Función Legal Empresarial 2026, quiero contribuir a una conversación mejor informada sobre la gestión jurídica en Latinoamérica. Mi intención es ofrecer una referencia útil para que cada organización examine sus prioridades, contraste sus prácticas y decida qué necesita cambiar según su realidad.

La inteligencia artificial ocupa un lugar importante en esta edición, junto con la carga de trabajo, los recursos, la relación con proveedores y el talento. Creo que debemos mirar estos temas en conjunto. Una herramienta puede facilitar una tarea, pero su utilidad depende de quién la usa, cómo se revisa el resultado y qué problema del equipo ayuda a resolver.

Espero que este reporte sirva para abrir conversaciones dentro de las organizaciones y entre colegas. También quisiera que nos ayude a formular mejores preguntas para futuras ediciones. Contar con información local requiere continuidad, participación y disposición para revisar nuestras propias ideas.

Agradezco a quienes respondieron la encuesta y a EAFIT, LexLatin y CLOC Colombia por acompañar esta iniciativa. Desde Bredia, queremos seguir aportando al conocimiento y al desarrollo de la función legal en la región.

Daniel Acevedo Sánchez

Founder & CEO de Bredia

RESUMEN EJECUTIVO

Más trabajo exige una mejor organización

La encuesta reúne experiencias de profesionales de áreas legales empresariales. Sus respuestas muestran un aumento de la carga de trabajo y distintos niveles de uso de IA. Para Bredia, estos resultados invitan a revisar cómo se distribuye el trabajo y con qué criterios se decide incorporar personas, cambiar procesos o invertir en herramientas.

74,7%

reporta más carga de trabajo

La cifra recoge el cambio percibido durante el último año. Para decidir dónde reforzar la atención, conviene distinguir el volumen de asuntos de su complejidad.

26,7%

reporta uso habitual de IA

Corresponde al uso productivo en tareas o procesos. La exploración individual y los pilotos se analizan por separado, para distinguir las etapas de adopción.

11,4%

de quienes usan IA cuantifica su retorno

Esta medición utiliza indicadores cuantitativos. Evaluar el tiempo completo de una tarea, incluidas sus correcciones, ayuda a valorar el resultado y su costo.

80%

prioriza la eficiencia

Es la opción más seleccionada entre las prioridades para los próximos doce a veinticuatro meses. Su aplicación exige elegir qué proceso mejorar y cómo evaluar el cambio.

VALOR Y POSICIONAMIENTO

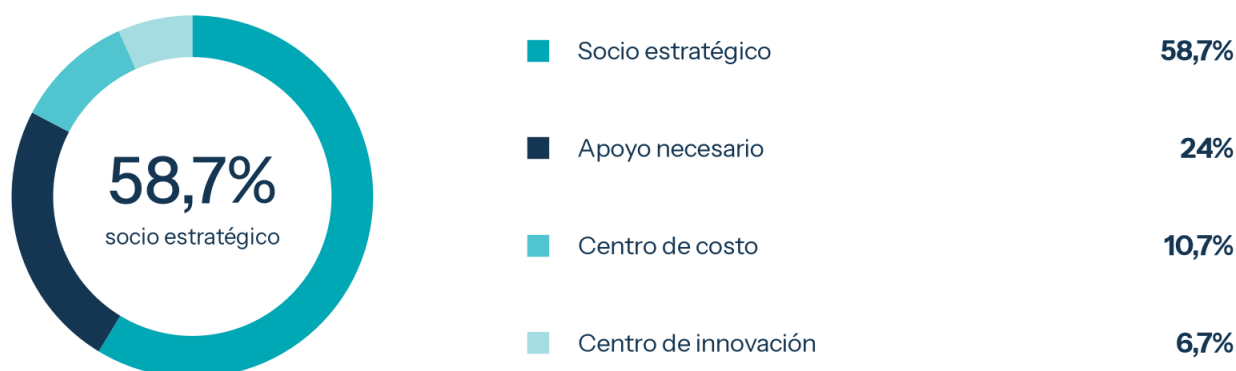
El aporte jurídico también necesita explicarse

El 89,3% percibe una mejora en el posicionamiento de su área durante los últimos tres años y el 58,7% la describe como socio estratégico. La presencia en espacios de decisión incluye el comité directivo o ejecutivo, con el 64%, y la junta directiva, con el 61,3%. Son espacios desde los que el área puede conocer las prioridades del negocio.

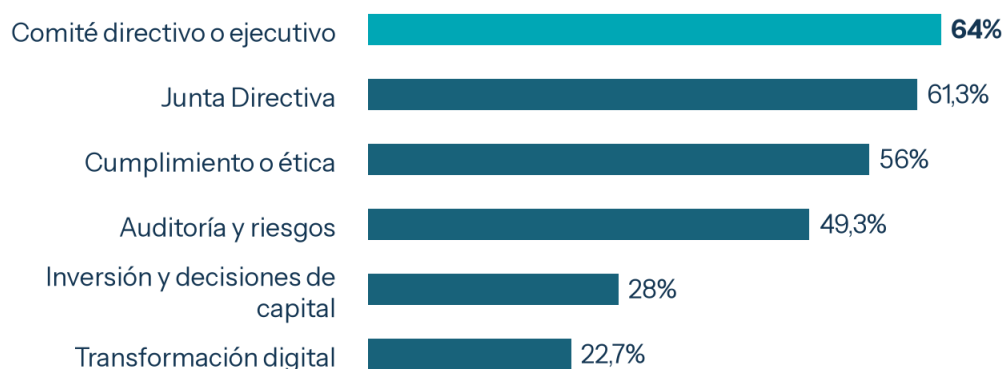
Thomson Reuters (2026) recoge un contraste entre grupos distintos: el 86% de los directores jurídicos considera significativa su contribución al negocio; entre los altos ejecutivos de su encuesta C-Suite 2025, la proporción fue del 17%.[1] Esta diferencia invita a acordar con la dirección qué resultados espera del área y cómo se comunicarán.

89,3% percibe mejor posicionamiento en los últimos tres años

Papel actual del área legal



Participación en espacios de decisión



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

DEMANDA DE TRABAJO

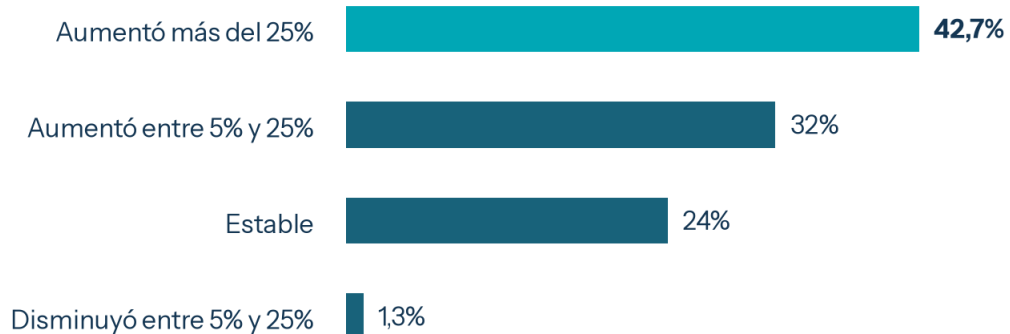
Aumenta la carga y cambian los temas de atención

El 74,7% reporta más carga durante los últimos doce meses y el 42,7% estima un aumento superior al 25%. Entre los temas donde creció el trabajo, el 46,7% menciona cumplimiento normativo y el 33,3%, IA y gobernanza tecnológica. Esta segunda pregunta identifica temas de mayor demanda, sin cuantificar las horas dedicadas a ellos.

Para distribuir el trabajo, un área puede registrar el volumen de solicitudes y el tiempo que requiere cada tipo de asunto. Revisar dónde se acumulan esperas ayuda a decidir si hace falta especialización, más capacidad o un cambio en las aprobaciones. Una respuesta estandarizada puede ser útil para consultas frecuentes que comparten los mismos criterios jurídicos.

74,7% reporta más carga de trabajo

Cambio en la carga de trabajo



Áreas donde más creció el trabajo



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

PRESUPUESTO Y EQUIPO

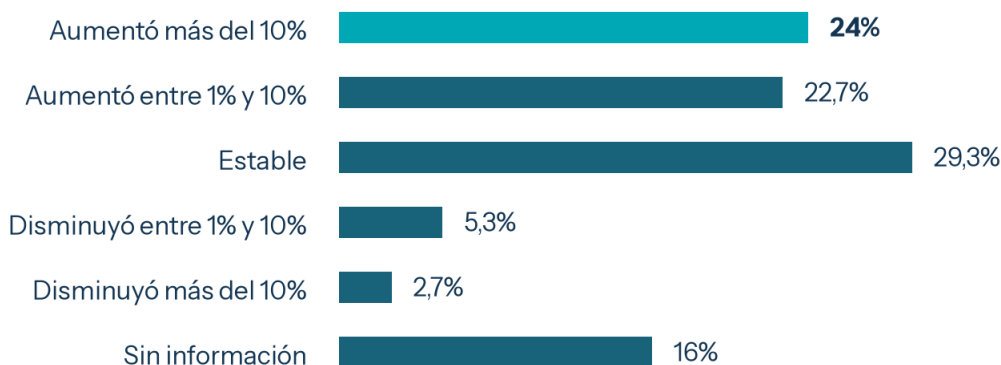
Precisar qué capacidad se quiere reforzar

El 46,7% reporta un mayor presupuesto frente al año anterior, el 29,3% lo mantiene estable y el 16% no tiene información. Para el próximo año, el 56% espera más presupuesto; para los siguientes doce meses, el 52% prevé ampliar el equipo. Las expectativas de crecimiento abren una decisión sobre el destino de los recursos: atención recurrente, especialización o gestión.

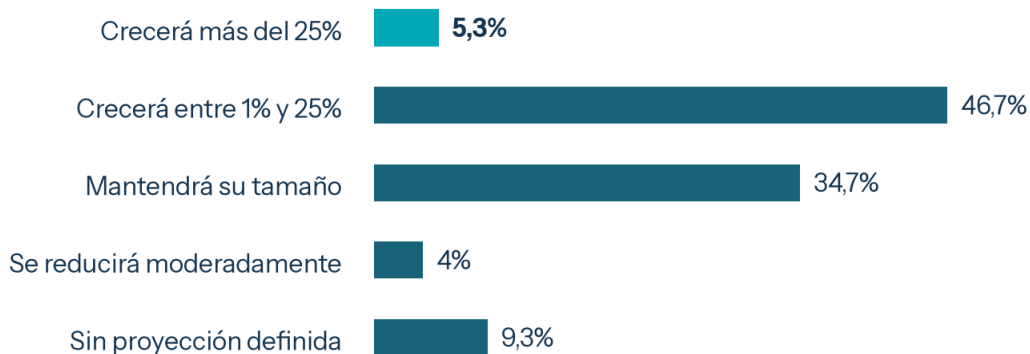
CLOC (2026), con datos recogidos en 2025, registra expectativas de aumentar abogados en el 32% de los departamentos y gasto interno en el 47%. [2] Su alcance difiere del equipo completo y el presupuesto total consultados por Bredia. Para planear recursos, resulta útil separar la contratación de personas de otras inversiones necesarias para prestar el servicio.

52% espera ampliar el equipo

Cambio en el presupuesto



Expectativa de crecimiento del equipo



INTELIGENCIA ARTIFICIAL

De probar la IA a integrarla en el trabajo

El uso de IA generativa comprende situaciones distintas. Una persona puede probar una herramienta por iniciativa propia, mientras el área organiza un piloto o la incorpora a una tarea habitual.

Para evaluar el siguiente paso, conviene definir qué tarea se quiere resolver, con qué información y bajo qué revisión. El tiempo dedicado a comprobar y corregir la entrega también forma parte del resultado de usar la herramienta.

ADOPCIÓN DE IA

La exploración y los pilotos predominan

El estudio de Bredia registra un 93,3% con algún uso de IA generativa y un 26,7% con uso habitual. Thomson Reuters (2026) reporta un 47% de uso organizacional en departamentos legales corporativos.[3] Su indicador mide adopción organizacional; el nuestro separa exploración, pilotos y uso habitual.

La exploración individual y los pilotos concentran el 66,7% de las respuestas de Bredia. Para avanzar, cada caso de uso necesita una tarea definida, información autorizada y un responsable de revisar la entrega. Registrar excepciones y correcciones permite decidir qué práctica puede extenderse sin multiplicar el trabajo de revisión.

26,7% reporta uso de IA en tareas o procesos habituales

Nivel de uso de IA generativa



■ Sin uso ni evaluación	6,7%
■ Exploración individual	40%
■ Pilotos formales	26,7%
■ Uso productivo en tareas	14,7%
■ Uso integrado en procesos	12%

USOS Y HERRAMIENTAS

Los documentos concentran los usos de IA

Entre quienes reportan uso de IA en su área, el 68,6% señala resumen y análisis de documentos largos. La revisión de contratos y la redacción de comunicaciones y conceptos alcanzan el 60% cada una. Estos usos dan relevancia a una decisión práctica: qué versiones y criterios jurídicos tendrá el equipo como referencia.

Las herramientas generales más mencionadas incluyen Microsoft Copilot, ChatGPT, Claude y Gemini. Las respuestas admiten varias opciones, por lo que una misma área puede combinar herramientas. Esa variedad plantea cómo mantener criterios comunes de trabajo: versiones vigentes de los documentos, modelos aprobados y reglas para revisar las propuestas antes de utilizarlas.

68,6% señala el resumen y análisis de documentos

Tareas en las que se usa IA



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

Herramientas generales de IA utilizadas



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

REGLAS Y FORMACIÓN

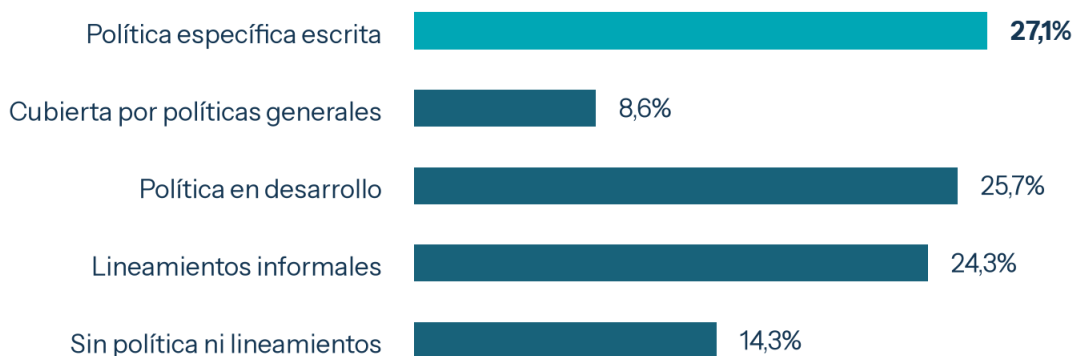
Las reglas deben acompañar el uso cotidiano

Entre quienes reportan uso de IA, el 27,1% señala una política escrita específica y el 8,6% cobertura en políticas generales de tecnología o seguridad. Otro 24,3% menciona directrices informales. En formación, el 28,6% reporta capacitación estructurada del equipo durante el último año. Las respuestas distinguen diferentes formas de acompañar el uso, más allá de contar con una política específica.

La política puede precisar qué información se comparte y quién revisa una respuesta antes de utilizarla. Practicar con casos del área ayuda a aplicar esas reglas. Un registro de errores frecuentes y ejemplos aprobados permite actualizar la formación cuando cambian las herramientas o se incorporan nuevas tareas, sin depender solo del aprendizaje individual.

28,6% reporta formación estructurada del equipo en el último año

Reglas para el uso de IA



Formación en IA durante el último año



RESULTADOS Y BARRERAS

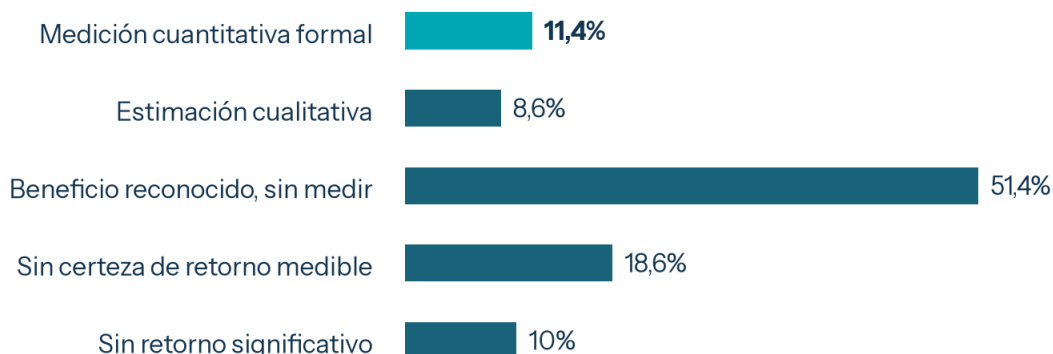
Medir el resultado completo de usar IA

El 11,4% de quienes reportan uso de IA cuantifica su retorno y el 51,4% reconoce beneficios sin medirlos. Thomson Reuters (2026) registra un 25% de profesionales de departamentos legales corporativos que declara medición del retorno en su organización.[3] Su pregunta abarca medición organizacional; Bredia distingue expresamente el uso de indicadores cuantitativos.

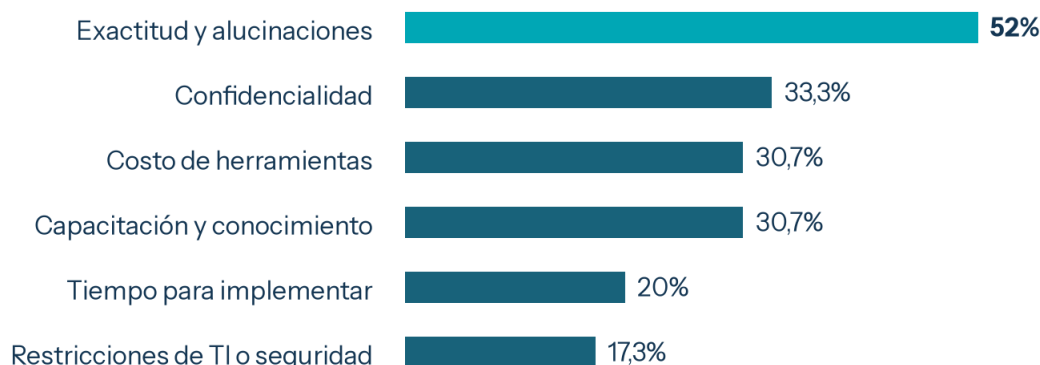
En el conjunto de participantes, las dudas sobre precisión y errores son la barrera más mencionada, con el 52%; la confidencialidad recibe el 33,3%. Esto da relevancia a evaluar el resultado completo de cada tarea: tiempo de elaboración y revisión, correcciones y costo. Un ahorro inicial puede requerir más trabajo antes de contar con una entrega utilizable.

11,4% **cuantifica el retorno entre quienes reportan uso de IA**

Medición de los resultados de la IA



Dificultades para adoptar o ampliar el uso de IA



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Organizar mejor el trabajo jurídico

Una solicitud jurídica puede pasar por varias personas antes de resolverse. Saber qué información entra, quién toma cada decisión y dónde se acumulan esperas permite revisar el proceso completo.

Antes de incorporar una herramienta, conviene acordar cómo debería funcionar ese recorrido. Así es más fácil precisar qué parte necesita automatización, qué decisión corresponde al negocio y cómo se evaluará el cambio.

OPERACIONES LEGALES

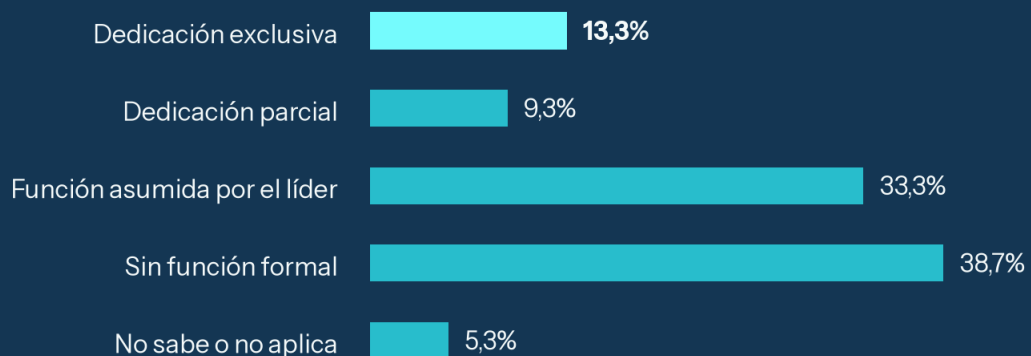
Definir quién coordina las mejoras

El 13,3% reporta dedicación exclusiva a operaciones legales. En el 33,3%, el líder asume esa labor junto con otras responsabilidades; en el 38,7%, la función no está formalizada. La gestión puede estar asignada a una persona especializada o distribuida entre otras funciones del área.

El diseño de procesos se aplica activamente en el 26,7% de las respuestas y la gestión del conocimiento en el 17,3%. Llevar estas prácticas a un asunto concreto supone definir quién coordina el cambio, qué decisiones toma y con qué tiempo cuenta. El esquema puede revisarse según las tareas y el tamaño del equipo.

13,3% tiene responsables exclusivos de operaciones legales

Responsabilidad sobre las operaciones legales



Métodos de gestión que se aplican



Aplicación activa de cada metodología.

INVERSIÓN Y MEDICIÓN

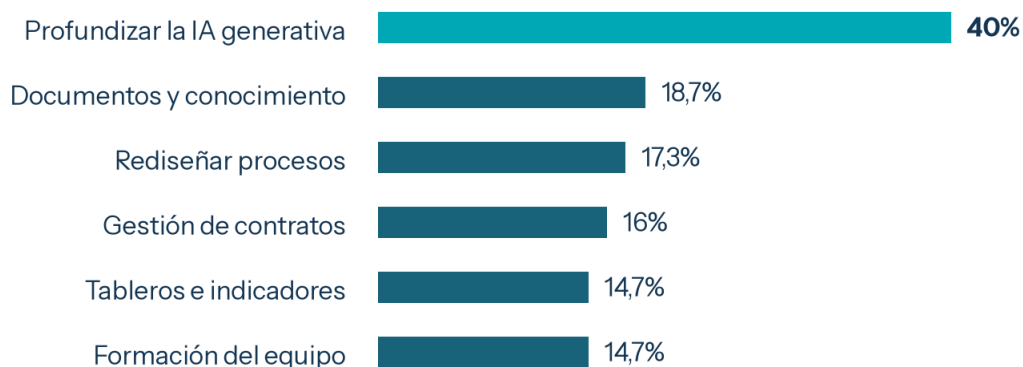
Evaluar la inversión desde el proceso que atenderá

El 40% elige profundizar la IA entre sus prioridades de inversión para los próximos doce meses. Le siguen la gestión documental y del conocimiento, con el 18,7%, y el rediseño de procesos, con el 17,3%. La IA ocupa el primer lugar, acompañada por prioridades que organizan la información y el trabajo diario.

En cuanto al seguimiento, el 30,7% reporta indicadores periódicamente a la alta dirección. Esos indicadores pueden orientar la evaluación de una inversión. En contratos, por ejemplo, registrar devoluciones y tiempos por etapa ayuda a localizar las demoras y decidir si el ajuste corresponde a la herramienta, a la información de entrada o a las aprobaciones.

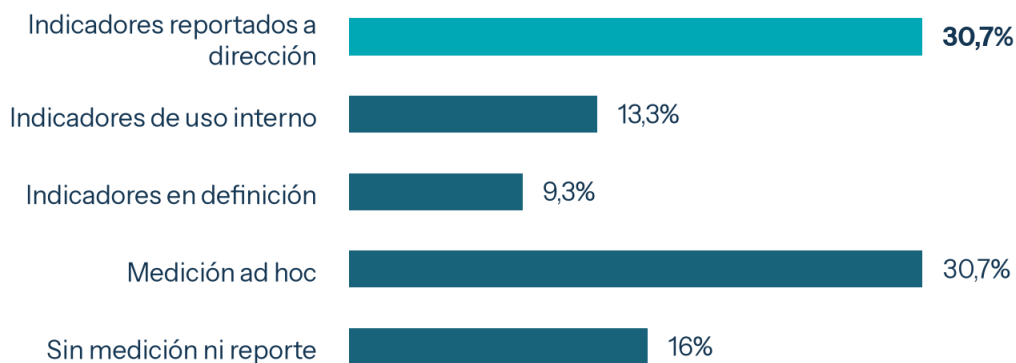
40% prioriza ampliar el uso de IA

Prioridades de inversión



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

Uso de indicadores de gestión



PROVEEDORES EXTERNOS

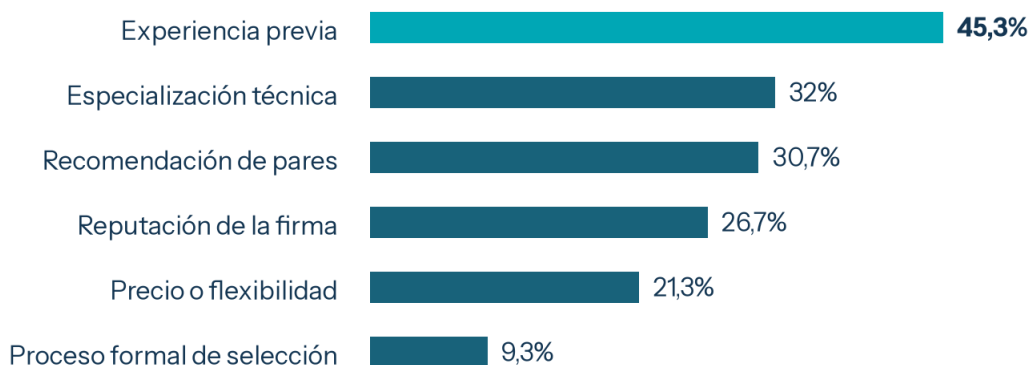
Documentar la experiencia con los asesores externos

La experiencia previa es el criterio de selección de asesores externos más mencionado, con el 45,3%, seguido por la especialización, con el 32%. CLOC (2025) registra un 38% con evaluación anual estructurada de firmas implementada o en perfeccionamiento.[4] Es una práctica posterior a la selección, útil para documentar la experiencia de trabajar con un proveedor.

En el estudio de Bredia, el 76% sitúa el trabajo atendido internamente en los rangos de 75% o más. Para evaluar el apoyo externo, conviene precisar el alcance de cada asunto y registrar calidad, plazos y costo. Esa información permite revisar la continuidad del proveedor y ajustar la coordinación cuando se requiere.

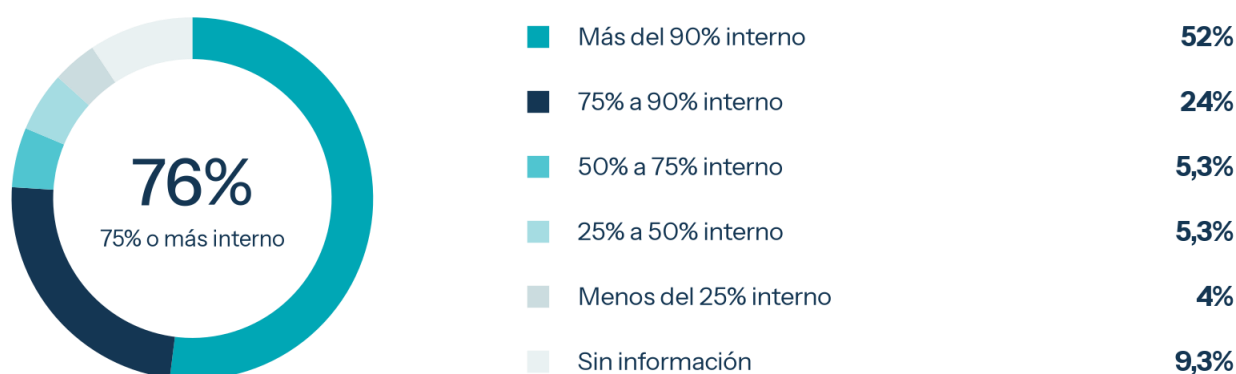
76% reporta al menos el 75% del trabajo atendido internamente

Criterios para elegir asesores externos



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

Trabajo que se realiza dentro de la organización



PRECIOS Y TRANSPARENCIA

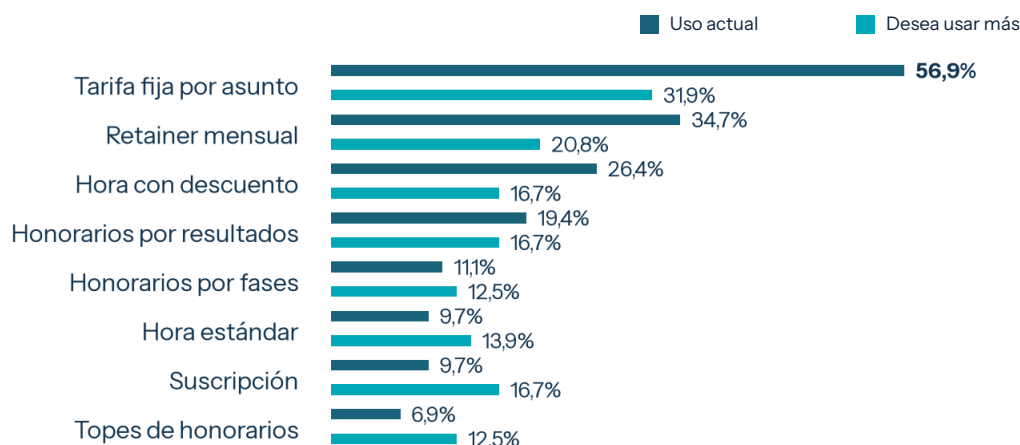
Acordar el alcance y la forma de prestar el servicio

El 52% no ha conversado sobre IA con sus firmas externas. Thomson Reuters (2026) registra un 67% de profesionales de departamentos legales corporativos que desconoce si sus firmas usan IA en las entregas.[3] Son preguntas diferentes sobre conversación y conocimiento, que aportan contexto para revisar qué información comparten clientes y proveedores.

La tarifa fija por asunto es el modelo más mencionado en uso actual y entre los que se desea utilizar más. En este último grupo también aparecen iguales, suscripciones y pagos por resultado. El interés en estos formatos abre una conversación sobre alcance, frecuencia del servicio, revisión y tratamiento de posibles eficiencias por IA.

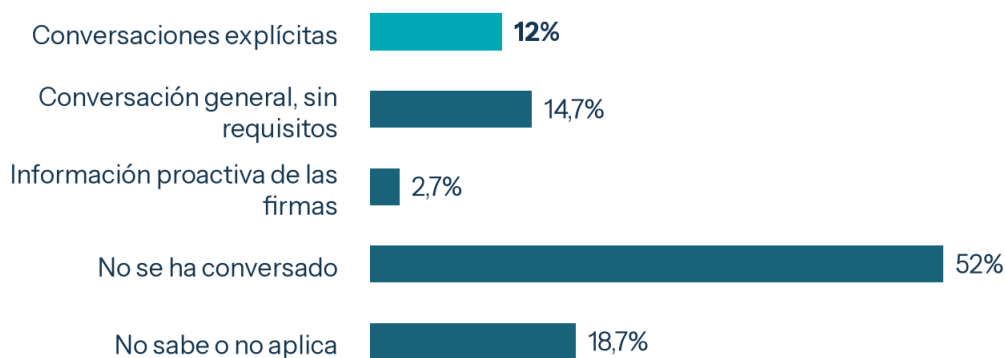
52% no ha hablado de IA con sus firmas

Modelos de honorarios: uso actual y deseo de mayor uso



Uso actual: todas las opciones aplicables. Desea usar más: hasta tres. No representa una proyección de contratación.

Conversaciones con las firmas sobre IA



TALENTO Y HABILIDADES

Relacionar las habilidades con las tareas del equipo

Conocer el negocio y pensar estratégicamente son las habilidades más seleccionadas para los próximos doce a veinticuatro meses, con el 54,7% cada una. En contratación para los siguientes doce meses, los abogados senior y la ausencia de planes reciben el 34,7% cada uno. Los abogados junior alcanzan el 24%.

Las respuestas combinan interés en contratar y equipos que no prevén hacerlo. La formación del equipo actual también puede desarrollar las habilidades valoradas. Revisar un proyecto comercial, por ejemplo, ofrece un espacio para practicar cómo explicar alternativas jurídicas, sus costos y sus efectos sobre una decisión del negocio.

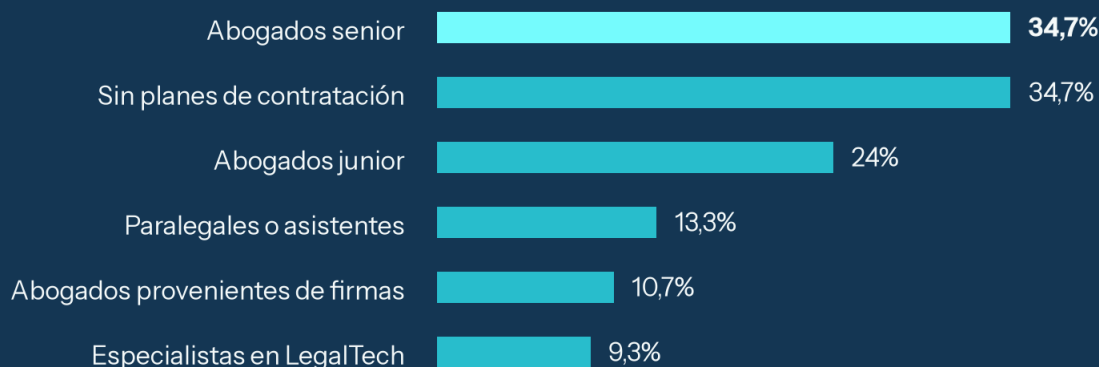
54,7% prioriza conocer el negocio

Habilidades que se consideran más importantes



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

Perfiles que se contratan o se planea contratar



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

FORMAS DE TRABAJO

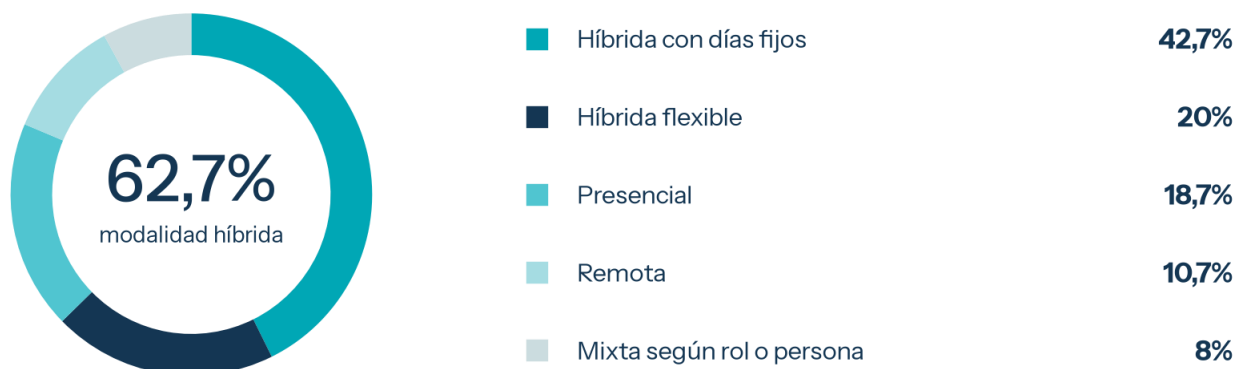
Modalidades de trabajo y preparación tecnológica

El 62,7% describe una modalidad híbrida en su área. Considerando todas las modalidades, el 82,7% está muy satisfecho o satisfecho con reservas con su forma de trabajo. Esta valoración recoge la experiencia con la modalidad elegida, un aspecto distinto de la preparación del equipo para los cambios tecnológicos.

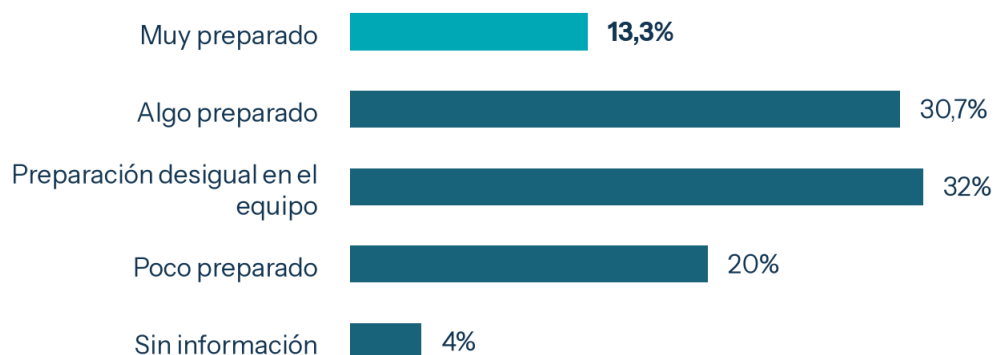
Sobre tecnología, el 13,3% considera que su equipo está muy preparado y el 30,7%, algo preparado. El 32% describe una preparación desigual entre sus integrantes. Esa diversidad sugiere adaptar la formación a tareas concretas de contratos, litigios o cumplimiento, y revisar entregas reales para identificar qué necesita practicar cada persona.

62,7% describe una modalidad híbrida en su área

Modalidad de trabajo



Preparación del equipo frente a la tecnología



PRIORIDADES Y RIESGOS

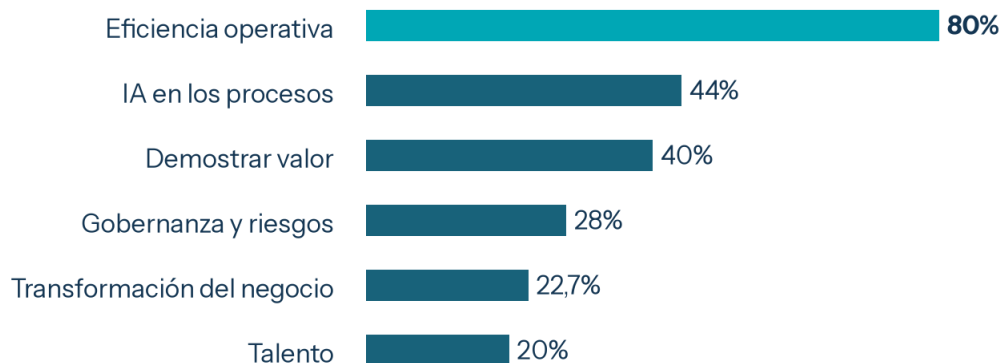
Convertir prioridades en decisiones de trabajo

En Bredia, el 80% elige eficiencia entre sus tres prioridades para los próximos doce a veinticuatro meses. En la encuesta de ACC realizada a finales de 2025 y publicada en 2026, el 53% la eligió para los doce meses siguientes.[5] Ambos estudios recogen esta prioridad con listados, grupos de participantes y horizontes distintos.

La ciberseguridad encabeza los riesgos mencionados, con el 33,3%; tributario y litigios comparten el 28%. Para ordenar iniciativas, conviene relacionar cada prioridad con una necesidad del servicio y un resultado esperado. Acordar responsabilidades con tecnología, finanzas y las áreas usuarias ayuda a revisar qué proyectos compiten por el mismo tiempo o presupuesto.

80% prioriza mejorar la eficiencia

Prioridades del área legal



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

Riesgos que más preocupan a la organización



Selección múltiple. Se muestran las principales respuestas.

RECOMENDACIONES DE BREDIA

Decisiones para fortalecer la gestión

A partir de estos hallazgos, Bredia propone cuatro revisiones para orientar las decisiones del área. Su orden dependerá del trabajo que recibe cada equipo, de sus recursos y de las necesidades que acuerde atender con el negocio.

01 Entender la demanda antes de crecer

Relacionar volumen, complejidad y tiempos por tipo de asunto. Distinguir falta de capacidad de demoras en aprobaciones permite sustentar mejor la contratación y los cambios de proceso.

02 Dar continuidad a los usos de IA

Elegir una tarea recurrente, ordenar sus documentos de referencia y acordar cómo revisar la entrega. Comparar tiempo total y correcciones permite decidir si conviene extender ese uso.

03 Asignar capacidad para mejorar

Definir quién coordina procesos, información y herramientas, con tiempo y decisiones a su cargo. Un seguimiento regular ayuda a que las mejoras no dependan de esfuerzos ocasionales.

04 Medir tiempos y calidad de atención

Relacionar los indicadores con los plazos del negocio, las correcciones y el costo de atención. Incluir el apoyo externo permite revisar el servicio completo y orientar las decisiones de inversión.



PRÓXIMOS PASOS

Una función legal mejor preparada

Los participantes describen más carga de trabajo, una presencia amplia de la IA en distintas etapas de uso y diversas formas de organizar la gestión. La eficiencia aparece como una prioridad compartida, aunque las decisiones para atenderla dependerán de cada área.

El paso siguiente puede ser concreto: elegir un asunto recurrente, revisar cómo se atiende y acordar una mejora cuyo resultado se pueda observar. Esa experiencia dará al equipo una referencia propia para decidir dónde continuar.

SOBRE EL ESTUDIO

Ficha técnica

Diseño y unidad de análisis

Investigación descriptiva realizada mediante una encuesta en línea de participación voluntaria. La unidad de análisis es la persona participante, que describe las prácticas y expresa sus valoraciones sobre el área legal en la que trabaja. Los resultados describen las respuestas de este grupo.

Participantes y periodo

La base general reúne a 75 participantes elegibles de áreas legales empresariales. Las respuestas analizadas se registraron entre el 3 de junio y el 7 de septiembre de 2026. El corte de la exportación utilizada para el análisis es el 20 de octubre de 2026.

Bases de respuesta

Los resultados generales, incluidos adopción y barreras de IA, utilizan n=75. Las preguntas sobre usos, herramientas, política, formación y retorno de IA corresponden a n=70 participantes que declararon algún uso de IA. Los modelos de honorarios se analizan sobre los mismos n=72 casos válidos para ambas preguntas: uso actual y modelos que se desea usar más.

Cálculo de los porcentajes

Los porcentajes se calculan dividiendo las respuestas de cada opción entre la base de participantes correspondiente y multiplicando por 100. En selección múltiple, la suma puede superar el 100%. En honorarios, se podían marcar todos los modelos utilizados actualmente y hasta tres que se desearía usar más. Esta última pregunta expresa intención de mayor uso. Las cifras se redondean a un decimal cuando corresponde.

Referencias y anexo de compensación

Los estudios externos aportan contexto sobre prácticas y tendencias, conservando sus poblaciones, preguntas y periodos propios. La compensación se presenta en un anexo independiente con n=50 participantes voluntarios y resultados agregados. Las referencias internacionales se detallan en la página siguiente.

SOBRE EL ESTUDIO

Referencias internacionales

Las referencias aportan contexto sobre prácticas y tendencias. Sus poblaciones, preguntas y periodos difieren de los de este estudio; las cifras no representan comparaciones estadísticas entre muestras.

[1] Thomson Reuters (2026). State of the Corporate Law Department Report.

Resumen oficial de 2026 que contrasta grupos distintos. La perspectiva de alta gerencia procede de C-Suite Survey 2025.

[2] CLOC y Harbor (2026). State of the Industry Report.

Comunicado oficial del 2 de marzo. Departamentos de gran escala; encuesta de 2025.

[3] Thomson Reuters (2026). AI in Professional Services Report.

Subgrupo corporativo legal de una encuesta internacional a profesionales familiarizados con IA. Campo: octubre a noviembre de 2025.

[4] CLOC y Harbor (2025). State of the Industry Report.

Encuesta de 2024. Organizaciones de 14 países, principalmente grandes empresas.

[5] ACC y FTI Consulting (2026). Chief Legal Officers Survey.

Máximos responsables jurídicos de 43 países. Campo: 10 de septiembre a 7 de noviembre de 2025.

Un estudio de Bredia con el respaldo académico de EAFIT y el apoyo de LexLatin y CLOC Colombia.